

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL DAN SARAN

V.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya dan melalui analisis *Partial Least Square* (PLS) mengenai analisis *talent management* dan *knowledge management* terhadap *employee performance* melalui *employee retention* serta pengujian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. Semakin baik dan meningkatnya *Talent Management* maka akan meningkatkan *Employee Performance* pada pegawai talen Direktorat Jenderal Pajak di wilayah kerja DKI Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa *Talent Management* memberikan pengaruh sangat kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi Direktorat Jenderal Pajak diantaranya pernyataan responden yang menyatakan bahwa diberi kesempatan ikut seleksi internal dalam mengisi posisi penting di organisasi.
- b. *Talent management* secara tidak langsung melalui *Employee Retention* tidak dapat meningkatkan *Employee Performance* pada pegawai talen Direktorat Jenderal Pajak di wilayah kerja DKI Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa *Talent management* memberikan pengaruh sangat lemah dalam peningkatan retensi pegawai Direktorat Jenderal Pajak diantaranya pernyataan responden yang menyatakan bahwa diberi penjelasan tentang deskripsi pekerjaan atas posisi jabatan yang diseleksikan dan diberi kesempatan untuk mendapatkan beasiswa pendidikan.
- c. Semakin baik dan meningkatnya *Knowledge Management* maka akan meningkatkan *Employee Performance* pada pegawai talen Direktorat Jenderal Pajak di wilayah kerja DKI Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa *Knowledge Management* memberikan pengaruh sangat kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi Direktorat Jenderal Pajak diantaranya pernyataan responden yang menyatakan bahwa pengetahuan

membantu dalam mengambil keputusan.

- d. *Knowledge Management* melalui *Employee Retention* secara tidak langsung dapat meningkatkan *Employee Performance* pada pegawai talen DJP di wilayah kerja DKI Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa *Knowledge Management* memberikan pengaruh sangat kuat dalam peningkatan retensi pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) diantaranya pernyataan responden yang menyatakan bahwa pengetahuan membantu dalam mengambil keputusan.

V.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya sehingga diperoleh hasil yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Tantangan yang dihadapi peneliti dalam penelitian ini adalah proses perizinan untuk melakukan riset atau penelitian kepada institusi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang membutuhkan waktu cukup lama. Berdasarkan ketentuan yang berlaku di Direktorat Jenderal Pajak, prosedur permohonan izin riset atau penelitian disampaikan melalui website yang telah ditentukan dengan disertai persyaratan dokumen dan tujuan unit kerja dari masing-masing pegawai yang dituju. Pegawai DJP yang menjadi responden dalam penelitian ini tersebar di 57 unit kerja di wilayah DKI Jakarta dan untuk bisa menyampaikan kuisioner kepada responden tersebut harus sudah mendapatkan izin dari masing-masing unit kerja melalui Direktorat P2Humas Kantor Pusat DJP. Kuisioner penelitian disampaikan dan terkumpul kembali dari seluruh responden sejak tanggal 19 Agustus sd. 10 September 2019, dimana pada kurun waktu tersebut para responden yang sebelumnya berstatus sebagai pegawai *talent ready now* yang lokasi unit kerjanya di DKI Jakarta dipromosikan sebagai jabatan pengawas sesuai pengumuman Direktorat Jenderal Pajak nomor PENG-267/PJ.01/2019 tanggal 21 Agustus 2019. Lokasi unit kerja baru untuk seluruh pegawai yang dipromosikan berada diluar pulau jawa dan sebagian besar yang dipromosikan ditempatkan di wilayah Indonesia bagian timur. Kondisi ini dapat mempengaruhi penilaian atau pandangan responden dalam menjawab kuisioner penelitian yang disampaikan oleh peneliti saat itu.

V.3 Implikasi Manajerial

Pengembangan sumber daya pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dengan lokasi unit kerja di DKI Jakarta direspon positif oleh para pegawai DJP yang masuk dalam *Talent Pool*. Oleh karena itu implementasi kinerja pegawai menjadi salah satu hal yang dapat ditingkatkan dalam menghadapi kondisi dunia kerja yang saat ini sudah masuk dalam era industry 4.0 dimana kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) saat ini lebih diukur dari kualitas kinerja, kapasitas dan produktifitasnya. Selain itu organisasi juga harus memperhatikan peningkatan kualitas SDM dan mempertahankan SDM yang memiliki talenta tinggi.

Variabel yaitu *Talent Management*, *Knowledge Management* dan *Employee Retention* terhadap *Employee Performance* perlu dipertahankan serta ditingkatkan indikator-indikator variable yang memiliki nilai tinggi. Untuk variable *Talent Management* perlu meningkatkan pemberian kesempatan kepada pegawai talenta dalam mengikuti proses perekrutan pegawai untuk mengisi posisi atau jabatan penting. Untuk variable *Knowledge Management* perlu ditingkatkan program-program atau kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan pengetahuan pegawai baik dalam pengembangan diri maupun terhadap organisasi. Untuk variable *Employee Retention* perlu diperhatikan pemberian penghargaan kepada pegawai khususnya terkait dengan kenyamanan dalam bekerja karena merasa tempat kerjanya memiliki nilai lebih dibandingkan ditempat yang lainnya.

V.4 Saran

Berdasarkan uraian kesimpulan di atas, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut:

a. Bagi Institusi Direktorat Jenderal Pajak

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) agar dapat meningkatkan sistem *Knowledge Management* yang telah berjalan dan program-program kegiatan yang terkait dengan implementasi dari system tersebut khususnya yang terkait dalam kegiatan yang dapat meningkatkan pengetahuan dan kapasitas pegawai DJP untuk menunjang pekerjaannya. Karena hal tersebut selain akan meningkatkan kinerja pegawai juga akan meningkatkan retensi pegawai untuk tetap di DJP. Selain itu Direktorat Jenderal Pajak (DJP) agar dapat memperbaiki dan meningkatkan sistem

dan penerapan *Talent Management* di DJP khususnya yang terkait dengan sosialisasi tentang deskripsi pekerjaan atas jabatan yang diseleksi dalam program *Talent Management* dan program pengembangan talen dengan memberikan kesempatan beasiswa pendidikan.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti yang akan datang penulis menyarankan sebaiknya meneliti tentang *Talent Management*, *Knowledge Management* dan *employee retention* yang berpengaruh positif dan berpengaruh negative terhadap *employee performance* baik secara parsial dan simultan di Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Selain itu, bias menambahkan variable *employee engagement* yang juga dikaitkan dengan *Talent Management* dan *Knowledge Management*.

